



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

2018/2019

TRABAJO FIN DE GRADO

PLAN DE MARKETING DE LA EMPRESA HAWKERS

HAWKERS COMPANY MARKETING PLAN

AUTOR/A

FRANCISCO PRIETO MASIDES

DIRECTOR/A

ÁNGEL HERRERO CRESPO

SEPTIEMBRE 2019

| | |
|--|----|
| RESUMEN/ABSTRACT | 3 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 4 |
| 2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN..... | 5 |
| 2.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO..... | 5 |
| 2.1.1 Dimensión político-legal..... | 6 |
| 2.1.2 Dimensión económica..... | 7 |
| 2.1.3 Dimensión socio-cultural..... | 8 |
| 2.1.4 Dimensión tecnológica..... | 9 |
| 2.2 ANALISIS DEL MICRO-ENTORNO..... | 10 |
| 2.2.1 Análisis del sector y la competencia..... | 11 |
| 2.2.2 Análisis de clientes..... | 13 |
| 2.2.3 Análisis de proveedores e intermediarios..... | 16 |
| 2.2.4 Análisis de grupos de interés..... | 17 |
| 2.3 ANALISIS INTERNO..... | 18 |
| 2.3.1 Recursos y Capacidades..... | 18 |
| 2.4 ANALISIS DAFO..... | 22 |
| 3. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING... | 22 |
| 3.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS..... | 22 |
| 3.2 DEFINICION DE ESTRATEGIAS DE MARKETING..... | 23 |
| 3.3 SEGMENTACION Y POSICIONAMIENTO..... | 25 |
| 4. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)..... | 26 |
| 4.1 PLAN DE PRODUCTO..... | 27 |
| 4.2 PLAN DE PRECIOS..... | 28 |
| 4.3 PLAN DE DISTRIBUCION..... | 29 |
| 4.4 PLAN DE COMUNICACIÓN..... | 30 |
| 5. EJECUCIÓN Y CONTROL..... | 32 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 35 |

RESUMEN

El mundo actual se encuentra en constante evolución. Para adaptarse a él y los nuevos retos que este propone, las empresas recurrirán a diferentes tipos de estrategias competitivas. El comercio online se ha convertido en uno de los principales reclamos en el mundo empresarial, ofreciendo un gran abanico de competencias reduciendo considerablemente la inversión inicial.

El objetivo de este trabajo es analizar la multinacional española Hawkers, analizando el entorno en el que se desenvuelve y la manera en que este afecta a la actividad comercial. Además se identificarán cuáles son sus principales recursos y capacidades, exponiendo también cuáles son aquellas que deberá reforzar o implementar.

Una vez se haya analizado tanto la empresa como su entorno, se procederá a desarrollar un plan de acción para un nuevo producto. Con este nuevo producto, se buscará alcanzar los objetivos estratégicos establecidos por Hawkers.

Incluirá también un plan de control y planificación, mediante el cual se establecerán las acciones que la empresa realizara en pro de alcanzar los objetivos estratégicos, marcándose unas determinadas metas que indicaran la consecución o no de los objetivos y la desviación que pueda existir en caso de no lograrse.

ABSTRACT

Today's world is constantly evolving. In order to adapt to it and the new challenges it propose, companies will resort to different competitive strategies. The e-Commerce has become one of the main claims in the business world, offering a wide range of competences, considerably reducing the initial investment.

The objective of this work is to analyze the Spanish multinational Hawkers, analyzing the environment in which it operates and the way it affects his commercial activity. In addition, the main resources and capacities will be identified, also showing which are those that should be reinforced or implemented.

Once both the company and its environment have been analyzed, an action plan for a new product will be developed. With this new product, we will seek to achieve the strategic objectives set by Hawkers.

It will include a control and planning plan, which will establish the actions that the company will carry out in order to achieve the strategic objectives, marking certain goals that indicate the achievement or not of the objectives and the deviation that may exist in case they are not achieved.

1. INTRODUCCIÓN

Este TFG tiene por objeto desarrollar un plan de marketing para la empresa Hawkers en el mercado europeo, prestando especial atención al mercado español. Se ha seleccionado la compañía Hawkers por tratarse de una startup española, que en poco tiempo logro establecerse como una multinacional reconocida en el sector de las gafas de sol consiguiendo cifras record. En gran medida gracias al plan de marketing ejecutado, centrado en Facebook, el cual le ha valido numerosos reconocimientos, siendo unos de los más destacados la invitación en 2015 a la sede central de Facebook en California, para que explicaran a los ingenieros de esta cuál era su forma de trabajar a través de la red social.

Para entender el nacimiento de Hawkers, debemos retomarnos al verano de 2013, tras una serie de proyectos de emprendimiento fallidos y gracias a la experiencia acumulada, encontraron en San Diego (California, EEUU) la marca de gafas de sol Knockaround, compañía que ofrecía gafas de sol a unos precios que oscilaban los 13 y 27 Euros.

Consiguieron vender la compra inicial con gran rapidez, por lo que decidieron reinvertir las ganancias en adquirir más stock. Llegaron a vender más de 150.000 unidades en el verano de 2013, los que les valió para convertirse en el proveedor oficial de la marca en Europa.

Al no disponer de la autonomía necesaria para realizar cambios en aspectos que deseaban mejorar, deciden emprender con su propia marca de gafas de sol. Así que, con la ayuda de Jorge Lorenzo el 11 de diciembre de 2013 fundan la marca Hawkers, dedicada la venta de gafas de una calidad medio/alta a un precio entre 20 y 40 euros, precio muy inferior a los de sus principales competidores Oakley y Ray-ban.

Su estrategia se basó en la simple integración de las redes sociales como forma natural de comunicarse con los potenciales consumidores. Facebook fue la primera red social en la que se introdujeron para darse a conocer, pasando a destinar miles de Euros en las distintas redes sociales en las que están presentes.

“Tenemos una comunidad de gente que se sentía identificada con nuestra manera de comunicar y de hacerles partícipes de todo. Cuando empezamos, las marcas no usaban las redes sociales, parecía algo intrusivo. Facebook era una fiesta a la que no estaban invitadas las empresas. Nosotros no éramos intrusivos, parecíamos colegas, hacíamos experimentos de growth hacking para dinamizar las conversaciones, y llegamos a crecer a un ritmo increíble. En poco tiempo fuimos la segunda marca de gafas de sol del mundo en número de fans, solo por detrás de Ray-Ban” (Franco, 2017)

Consiguen mediante la interacción en las redes sociales con los consumidores, crear una conexión con ellos, ofreciendo una sensación de cercanía con el producto. No solo se centraron en las redes sociales, sino que emplearon el éxito alcanzado a través de estas para establecer colaboraciones comerciales con empresas y personas de prestigio.

2. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

Las empresas se encuentran en constante interacción con el entorno que les rodea, pudiendo recibir o provocar cambios en el mismo. Esto implica que existen factores externos que condicionan las acciones de la empresa, lo que impide que pueda actuar con una total autonomía. Cabe establecer como definición, “el entorno de la empresa está formado por todos los factores externos que influyen sobre sus decisiones y resultados” (Grant, 2006)

En el análisis externo nos interesamos por la parte del entorno que pueda ser relevante a la hora de definir la estrategia empresarial. Este entorno en el que se desenvuelve la empresa, se diferencia en dos tipos de entorno, el *entorno general* y el *entorno específico o competitivo*.

El *entorno general*, se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. (Navas López y Guerras Martín, 2002)

El *entorno específico o competitivo*, se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o rama de la actividad económica al que la empresa pertenece. (Navas López y Guerras Martín, 2002)

2.1 ANALISIS DEL MACRO-ENTORNO

El macro-entorno de la empresa está compuesto por todos aquellos factores externos a la misma, que afectan su actividad. Estos factores pueden suponer amenazas u oportunidades en su entorno, ya que los factores pueden sufrir cambios a lo largo del tiempo, y por lo tanto la empresa tiene que estar preparada para reaccionar ante ellos.

Para poder realizar un análisis del macro-entorno y los factores que afectan a este, se emplea el análisis PEST (*Análisis de factores Político-Legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos*). De acuerdo con Tena (1992) los factores del macroentorno engloban las siguientes cuestiones:

- Factores político-legales: a menudo proceden de los poderes públicos y se manifiestan en función del sistema político u otras instituciones y órganos que le dan forma. Pueden afectar la rentabilidad y patrimonio de la empresa, sobre todo en las inversiones y actividades en mercados exteriores.
- Factores económicos: tienen especial relevancia en organizaciones enfocadas a la actividad comercial. Factores sociales: reúnen las tendencias culturales y demográficas de la sociedad. Condicionan la actividad de las organizaciones de forma imprecisa o difícil de identificar.
- Factores tecnológicos: en parte derivados de los avances científicos y en parte estimulados por la consecución de economías favorables empleando la tecnología como factor competitivo.

2.1.1 Dimensión político-legal.

Enmarca la estabilidad política y la legislación relativa al comercio y la legislación vigente o los cambios que esta pueda sufrir sobre los que la empresa ha de regirse.

Los principales aspectos que abarca esta dimensión son:

- Legislación sobre comercio exterior
- Políticas fiscales
- Estabilidad política
- Regulación de la competencia

Al centrar nuestro estudio en el mercado español y europeo, vemos que Hawkers se ve beneficiada por las políticas comunes de la Unión Europea (UE).

La UE es considerada como un Mercado Interior definido como “un espacio sin fronteras interiores en el que la libre circulación de mercancías, personas, servicios y capitales está garantizada” (Gobierno de España, 2019). Este Mercado Interior ha contribuido al desarrollo e integración de la economía europea, aumentando los intercambios comerciales entre la UE, aumentando la productividad y reduciendo costes con la supresión de las formalidades de aduanas.

A partir de la Proclamación inter-institucional del Pilar Europeo de Derechos Sociales, se ha situado la dimensión social entre las prioridades principales. Se pretende situar a los ciudadanos en el centro de las preocupaciones de los Gobiernos Europeos, avanzando en la protección de los trabajadores desplazados, en la mejora en la coordinación de los sistemas nacionales de Seguridad Social, en la protección en las condiciones de trabajo, en la protección de la Salud Laboral, en la lucha por la igualdad de Género y en la protección del Fraude y Dumping social.

El Programa de Protección de los Consumidores de la UE para 2014-2020 se diseñó para hacer cumplir la legislación sobre el consumo en el mercado único y ofrecer al consumidor un alto nivel de protección jurídica. La Nueva política de Consumidores de la UE persigue:

- Proteger los derechos del consumidor mediante la legislación
- Garantizar que los derechos de los consumidores se adapten a los cambios económicos y sociales.
- Garantizar la seguridad de cualquier producto comprado dentro del mercado único.
- Asegurar que el consumidor disponga de información clara, exacta y coherente, que le permita llevar a cabo la mejor y más eficiente compra en el mercado

El Espacio Único Europeo del Transporte facilita los movimientos de ciudadanos y los transportes de mercancías, reduciendo costes e incrementando la sostenibilidad del transporte europeo.

La política industrial tiene por objeto aumentar la competitividad de la industria europea para así poder mantener el crecimiento sostenible y el empleo en Europa, donde el objetivo es establecer unas condiciones que favorezcan la competitividad industrial. Esta específicamente encaminada a:

- Acelerar la adaptación de la industria a los cambios estructurales
- Fomentar un entorno favorable a la iniciativa y al desarrollo de las empresas en la UE, en particular, de las pequeñas y medianas empresas.
- Promover un entorno favorable a la cooperación entre empresas
- Favorecer un mejoramiento del potencial industrias de las políticas e innovación de investigación y de desarrollo tecnológico

Hawker se ve beneficiada con la creación del Mercado Interior, ya que le permitirá ahorrar costes en el transporte de las lentes que importa desde Alemania. A la vez, deberá de respetar las normas impuestas con respecto a la protección de los trabajadores mediante el Pilar Europeo de Derechos Sociales, así como tendrá que asegurarse de que no vulnera el Programa de Protección del Consumidor. Y por último se verá beneficiadas por la política industrial que se enfoca a la competitividad industrial, y en su sector hay unos dos claros referentes que lo dominan.

2.1.2 Dimensión económica.

Tras un periodo de dos años desde que se inició la recuperación cíclica mundial, parece que el ritmo de recuperación está tocando máximos anteriormente no logrados. Entre las economías más avanzadas, el crecimiento de Estados Unidos se desmarca paulatinamente del crecimiento en Europa y Japón.

A pesar que la expansión mundial se haya debilitado con respecto de las primeras predicciones realizadas por el Fondo Monetario Internacional, sigue habiendo expectativas de crecimiento en el corto plazo. Se espera que la expansión siga produciéndose, pero aun nivel porcentual un poco menor, un 3,5% en 2019 y un 3,6% en 2020. (Fondo Monetario Internacional, 2019)

Existe el riesgo de que puedan verse aún más afectadas a la baja dichas previsiones, con un posible recrudecimiento de las relaciones comerciales que traspasen lo contemplado en el pronóstico. Este podría verse afectado por los factores pendientes en la salida del Reino Unido de la Unión Europea se salde sin un acuerdo pertinente, o por una desaceleración más notable de la prevista en China. (Fondo Monetario Internacional, 2019)

En lo referente a la zona euro y principal mercado de estudio en el trabajo, se prevé que el crecimiento se modere de un 1,8% en 2018 a un 1,6% en 2019 y un 1,7% en 2020. Los principales causantes se localizan en Alemania, Italia y Francia. En Alemania ha tenido lugar un bajo consumo privado, una débil producción industrial derivada de la introducción de la nueva normativa sobre emisiones en vehículos de combustión y por ultimo una débil demanda externa. En Italia se ha dado una débil demanda interna y el encarecimiento en el coste de endeudamiento debido a que los rendimientos soberanos permanecen a niveles elevados. Por ultimo en Francia se han visto afectados por las protestas callejeras y las medidas industriales tomadas. (Fondo Monetario Internacional, 2019)

Para Hawkers unas previsiones positivas en cuanto al crecimiento mundial, pueden significar la posibilidad de llegada a nuevos mercados, a su vez podría implicar una consolidación en los mercados en los opera.

El posible riesgo que puede afectar a la baja las previsiones podría ser positivo para Hawkers, ya que instauraría un miedo en el consumidor pudiendo hacer que se decante por un producto más económico.

2.1.3 Dimensión socio-cultural.

Las gafas de sol han evolucionado desde sus inicios, adaptándose a las corrientes sociales y culturales que han acompañado a la población. En sus inicios fueron diseñadas con el mero objetivo de proteger la vista de los rayos ultravioleta, sin embargo, han sufrido una evolución continua, tanto en su diseño como en su funcionalidad, considerándose hoy en día como un complemento más a la hora de vestir. Este motivo es el que lleva a las gafas de sol a formar parte de la moda y las tendencias por la que esta se rige.

“La moda es un fenómeno que responde a las necesidades, a los gustos y a la cultura de un grupo dominante en cierto contexto. Puede ser tanto la de grandes diseñadores, que tienen sus referencias en las pasarelas de París, Milán y Londres, como la moda de las tribus juveniles que tienen la calle como fuente de inspiración. En ambas situaciones las referencias son totalmente distintas, pero las dos son perfectamente reconocibles” (Saviolo y Testa, 2014).

La moda es efímera y por lo tanto se encuentra expuesta a constantes cambios, lo denominado como “modas”, que se tratan de tendencias puntuales. Algunas de estas pueden permanecer en el tiempo de forma intermitente, pero otras en cambio son efímeras. (Martínez y Vázquez, 2006)

Esto implica que las tendencias se vayan renovando cada poco tiempo, por lo que en el sector de las gafas de sol harán que las gafas demandadas cada año varíen en función de cuales sean las de actualidad.

| Tendencias predominantes en las gafas de sol, año 2017 |
|---|
| Gafas con montura de metal |
| Gafas redondas |
| Gafas con doble puente |
| Gafas "todo lente" |
| Gafas con tonos neutros y colores intensos |
| Gafas con un diseño redondo |
| Gafas estilo vintage |
| Gafas de lentes planas |

Figura 2.1.3.1 de elaboración propia

Unas tendencias que apuntan a diseños atrevidos junto a nuevas combinaciones de materiales y colores. (Martín, 2017)

| Tendencias predominantes en las gafas de sol, año 2018 |
|--|
| Gafas con monturas a todo color, colores brillantes |
| Gafas con forma de corazón |
| Gafas "cat eye" |
| Gafas de estilo retro |
| Gafas micro |
| Gafas con puente de metal |
| Gafas estilo futurista |
| Gafas cuadradas |
| Gafas de acetato, cristales tintados en gran variedad de tonos |

Figura 2.1.3.2 de elaboración propia

Tendencias dirigidas a revitalizar los estilismos en cuestión de segundo (ELLE, 2018)

Además, toda empresa ha de atenerse a una Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que se trata de un compromiso voluntario adquirido por las empresas que buscan contribuir al bienestar social, al aprovechamiento responsable de los recursos naturales y al crecimiento económico sostenible a la hora de alcanzar sus objetivos empresariales. Esto implica un compromiso a respetar los intereses de los consumidores que compran su producto, el medio ambiente, los Derechos Humanos, a no cometer sobornos o ejercer prácticas corruptas, a garantizar unos estándares laborales mínimos y no discriminar en el puesto de trabajo y por ultimo a ejercer un impacto positivo en el desarrollo de las regiones en las que ejerce su actividad. (Ministerio de trabajo y asuntos sociales, 2008)

2.1.4 Dimensión tecnológica

En primer lugar, se realiza un boceto del diseño de la montura de las gafas, el diseñador ha de conseguir un prototipo de las gafas, lo que requiere de trabajo manual. Normalmente se suele crear el prototipo a través de un fresado y limado del material, y una vez obtenido se procede a escanearlo en 3D para mediante programas de diseño informático realizar los siguientes pasos del diseño. (ZEISS, 2018)

La mayoría de las monturas son fabricadas con plástico inyectado o acetato de celuloso, las monturas de plástico se inyectan en moldes, mientras que las de celulosa se cortan de planchas de acetato. (ZEISS, 2018)

En el caso de las lentes, la tecnología que ellas se les aplica puede mejorar el rendimiento de las gafas. Essilor empresa especializada en la producción de lentes oftalmológicas establece que hay cuatro tecnologías destinadas a mejorar la protección de las lentes, ya sean con o sin prescripción.

- Tecnología anti-reflejante, conjunto muy fino de capas situadas en la superficie de la lente, que elimina reflejo y evita en gran medida el deslumbramiento.

- Tecnología anti-rayado, película dura que hace que la superficie de las lentes sea más resistente, prolongando la vida de las gafas y protegiendo la claridad visual.
- Tecnología hidrófoba, capa de moléculas hidrófobas que hacen la superficie de la lente repela gotas de agua preservando la claridad de la visión.
- Protección UV, filtro claro en las lentes que protege los ojos de los daños de la luz UV, que puede ser aplicado en gafas de vista y en gafas de sol.

Los avances tecnológicos han supuesto una revolución en todas las industrias, ya que crean oportunidades y ofrecen facilidades en todos los procesos comprendidos entre el diseño de un producto, su producción y la venta final del mismo, así como el posterior seguimiento de la satisfacción que este produce en el consumidor.

Hay que destacar internet como el mayor avance hasta la fecha en cualquier industria, ya que hace cualquier tipo de proceso mucho más sencillo para las compañías. Entre los beneficios que el comercio online aporta se destacan: (Rodríguez Ardura, 2014)

- Acceso a un mercado global.
- Mejora del conocimiento del mercado, permite mayores capacidades para la obtención de datos relevantes sobre el consumo.
- Facilita la adaptación a los mercados.
- Reduce los costes de establecimiento, no requiere un espacio físico en cada mercado en el que se opera.
- Facilita el control eficaz de los resultados en las acciones de marketing.
- Permite reducir costes en la cadena de aprovisionamiento.

Internet ha sido la gran revolución tecnológica que catapultó a Hawkers, ya que con muy pocos recursos permite crear una tienda en la red sin necesidad de poseer más activos que el propio producto. Hay que destacar también que la rapidez y horario que permite efectuar la compra el comercio electrónico propicio que el negocio de Hawker se catapultara en cuestión de pocos años.

2.2 ANALISIS DEL MICRO-ENTORNO

El entorno competitivo o específico, engloba a los agentes más próximos a la empresa. El análisis del micro-entorno permite mostrar las oportunidades y amenazas que a empresa puede encontrar en el mismo, permitiendo identificar el atractivo de la industria, ya que ayuda a determinar la capacidad potencia de la compañía para obtener beneficio.

Para establecer las amenazas y oportunidades se suelen emplear las cinco fuerzas de Porter (1980), que permiten analizar la competencia dentro de una industria y así poder desarrollar una estrategia de negocio. Las cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de la empresa e influyen directamente en la capacidad de la misma para satisfacer a los clientes. Dichas fuerzas son:

- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores
- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de productos sustitutivos

- Amenaza de nuevos competidores

2.2.1 Análisis del sector y la competencia

Un análisis del sector de la industria de las gafas de sol muestra que es un sector bastante atractivo. Las amenazas más fuertes en el sector son los competidores que en él se encuentran y la posibilidad de llegada de nuevos competidores, en segundo plano se encuentra el poder negociador de los clientes.

La alta competencia que se produce en el sector es debido a la ausencia de un producto sustitutivo que satisfaga las mismas necesidades que las gafas de sol. Factor que hace al sector más atractivo, incrementando las ventas del producto.

El atractivo del sector se puede ver reflejado en el constante crecimiento que han sufrido las ventas de gafas de sol e a lo largo de los últimos años, y las estimaciones de crecimiento de las ventas no hacen más que corroborar su atractivo.

A la hora de analizar la competencia se ha de diferenciarlos en dos categorías: los competidores ya existentes en el sector y los competidores potenciales que pueda atraer.

- Los *competidores existentes*, que constituyen la mayor competencia en el sector, liderado por un grupo muy reducido de compañías que abarcan un porcentaje muy alto del total de ventas anual.

Los mayores referentes del sector óptico son dos compañías italianas, Luxottica y Safilo.

- Luxottica es una compañía que se encarga de fabricar monturas de gafas, controlando aproximadamente un 80% de las marcas del mercado. (BBC, 2016). Ray-Ban y Oakley son las marcas más conocidas que controla, se encarga también de fabricar gafas para las siguientes marcas de lujo. (LUXOTTICA GROUP, 2019)

| | | |
|----------------------------|-------------------------------|----------------------|
| alain mikli paris | A X ARMANI EXCHANGE | ARNETTE |
| Brooks Brothers | BURBERRY LONDON ENGLAND | BVLGARI |
| CHANEL | COACH NEW YORK | DOUCE & GABBANA |
| EMPORIO ARMANI | GIORGIO ARMANI | LUXOTTICA |
| MICHAEL KORS | MIU MIU EYEWEAR | OAKLEY |
| OLIVER PEOPLES OFTVCC | Persol | POLO RALPH LAUREN |
| PRADA EYEWEAR | RALPH RALPH LAUREN EYEWEAR | RALPH LAUREN |
| Ray-Ban | Ferrari | Sferoflex |
| STARCK BIOTECH PARIS | TIFFANY & CO. | TORY BURCH |
| VALENTINO | VERSACE | VOQUE |

Figura 2.2.1.1 obtenida de (LUXOTTICA GROUP, 2019)

- Por su parte Safilo controla las marcas Polaroid, Carrera y Safilo, recientemente perdió los acuerdos para la fabricación de las gafas con las marcas del holding empresarial de la familia Pinault, el cual incluía marcas de moda de lujo. Aunque sigue produciendo para otras marcas de moda. (Safilo GROUP, 2019)

| | | | |
|-------------------------------|--|------------------------|----------------------------|
| BANANA REPUBLIC | Juicy Couture BLACK LABEL <i>los angeles</i> | MaxMara | |
| REBECCA MINKOFF | FOSSIL | kate spade NEW YORK | MOSCHINO |
| BOSS HUGO BOSS | GIVENCHY PARIS | LIZ CLAIBORNE | pierre cardin PARIS |
| CHESTERFIELD — FIVE STAR — | havaianas® | LOVE MOSCHINO | rag & bone NEW YORK |
| Dior | FENDI | MARC JACOBS | John Galiano Couture |
| ELIE SAAB | JIMMY CHOO | MAX & Co | TOMMY HILFINGER |

Figura 2.2.1.2 obtenida de (Safilo GROUP, 2019)

Esto implica que no solo actúan como competidores en el sector, si no que a su vez actúan como proveedores de diferentes marcas cuya actividad principal de negocio se encuentran en otros sectores.

Debido a que la facturación de las gafas en Europa ha ido aumentando con el paso de los años y las estimaciones prevén que continúen creciendo en el corto y medio plazo (Statista, 2019), las empresas con mayor potencia en el sector han acometido la compra o fusión con otras más pequeñas para afianzarse así en los mercados en los que operan.

Hawkers decidió comprar su máximo competidor en el mercado español hasta el momento Northweek. (Marín-Camp, 2016). Además de establecer alianzas con distribuidores mayoristas y minoristas para asegurar una mayor presencia si cabe en el mercado como son Óptica Universitaria, Óptica 2000, Cione y Soloptical. (Méndez, 2018)

- Los *competidores potenciales*, tienen oportunidad de entrar en el sector, ya que se está experimentando un crecimiento debido a la creciente demanda del producto (Statista, 2019). Un ejemplo de mercados en crecimiento son Brasil, Chile, Turquía o India (Fondo Monetario Internacional, 2019), donde está aumentando el poder adquisitivo de la clase media, así como el interés por la moda europea.

Las empresas tecnológicas están detectando el atractivo del sector, y el crecimiento en las mejoras tecnológicas hacen que algunas compañías en vez de colaborar con algunas de las empresas punteras en el sector, decidan introducirse de forma independiente, como ha sido el caso de Google con las Google Glass. Pero debido a ciertas críticas con su diseño finalmente decidieron colaborar con Luxottica para su desarrollo. (LUXOTTICA GROUP)

Las marcas de moda pertenecientes al holding empresarial de la familia Pinault (Balenciaga, Gucci, Alexander McQueen o Yves Saint Laurent) rompieron su acuerdo con Safilo y han optado por comercializarlas y producirlas a través del propio holding empresarial bajo Kering Eyewear (Keering, 2015). Este hecho da a que otras marcas puedan interesarse en el sector o que otras decidan en diversificar hacia las gafas de sol.

2.2.2 Análisis de los clientes

Para entender el comportamiento de los clientes, es conveniente acudir al consumo europeo de gafas de sol desde el año 2010, tres años antes de la fundación de Hawkers, y con una proyección basada en estimaciones a un futuro a medio plazo de cinco años.

Para llegar a entender el comportamiento de los clientes en el consumo de gafas de sol, se procederá a analizar una serie de gráficos que muestran en valores numéricos diferentes aspectos del consumo de gafas de sol europeo.

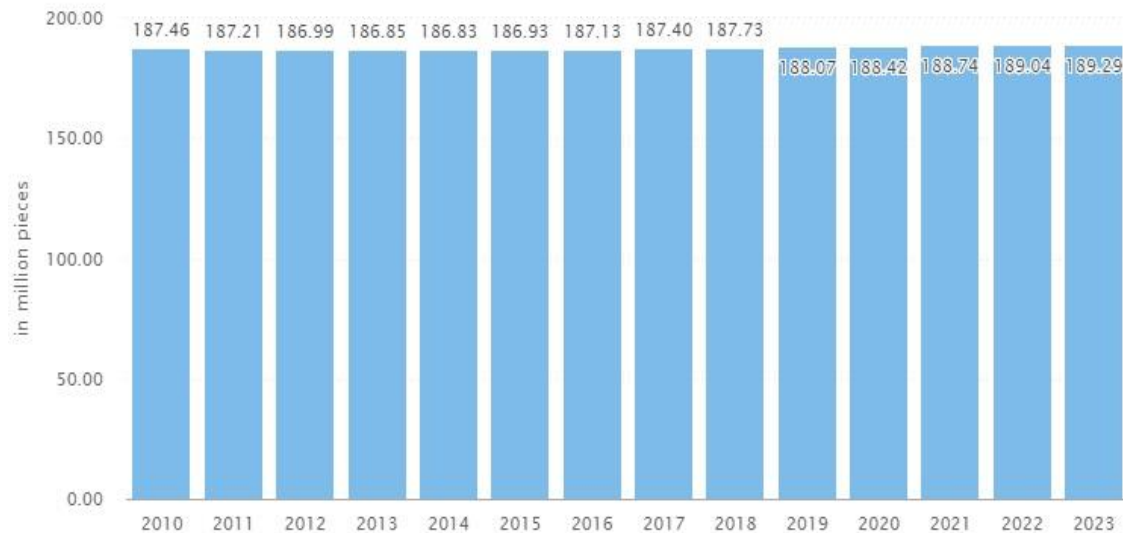


Gráfico 2.2.2.1. Consumo anual por unidad, obtenido de (Statista, 2019)

En el gráfico se puede observar el consumo de unidades de gafas de sol en millones de unidades, donde se ve como en 2010 y 2018 se mantienen niveles de consumo muy similares, teniendo durante este periodo un pequeño receso con su posterior recuperación. Sin embargo, las estimaciones del consumo de las gafas muestran unas tendencias paulatinamente ascendentes en el consumo de los próximos cinco años, donde se estima un aumento del consumo para 2023 de 1.56 millones de gafas en comparación con 2018.

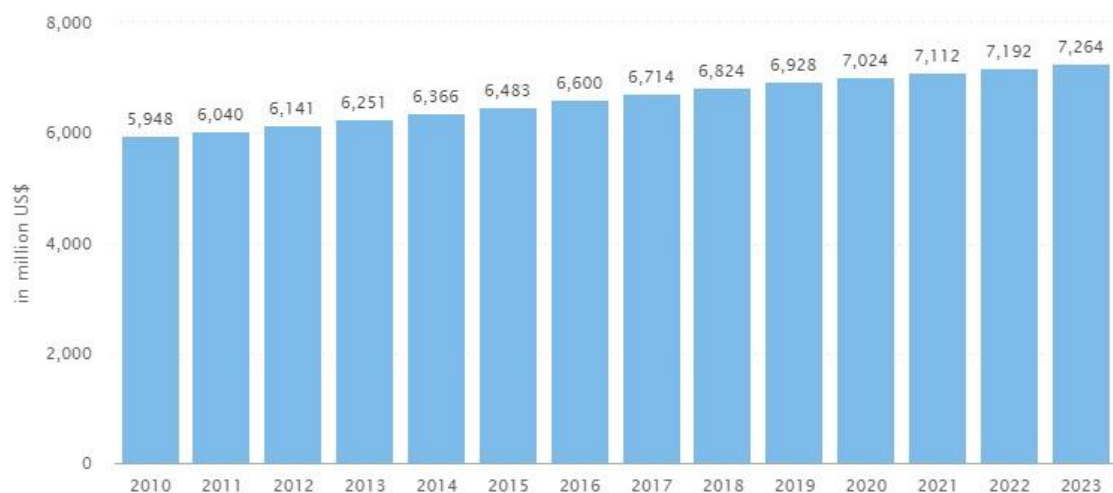


Gráfico 2.2.2.2. Beneficio total por año, obtenido de (Statista, 2019)

Este grafico nos muestra los beneficios anuales totales del sector de gafas de sol europeo en millones de dólares. Se puede observar como desde 2010 hasta 2018 los beneficios se han ido incrementando año a año, habiendo aumenta el volumen de beneficios unos 876000 millones de dólares en los últimos años. Pero, además, las estimaciones realizadas estiman un aumento en los beneficios hasta 2023, siendo 440000 millones de dólares lo que aumentaría de 2018 a 2023.

Sin embargo, ¿cómo es posible explicar que los beneficios de las empresas no hayan hecho más que aumentar si las unidades vendidas sufrieron un descenso? Para contestar a esta pregunta es necesario acudir al gráfico de precios de las gafas de sol.

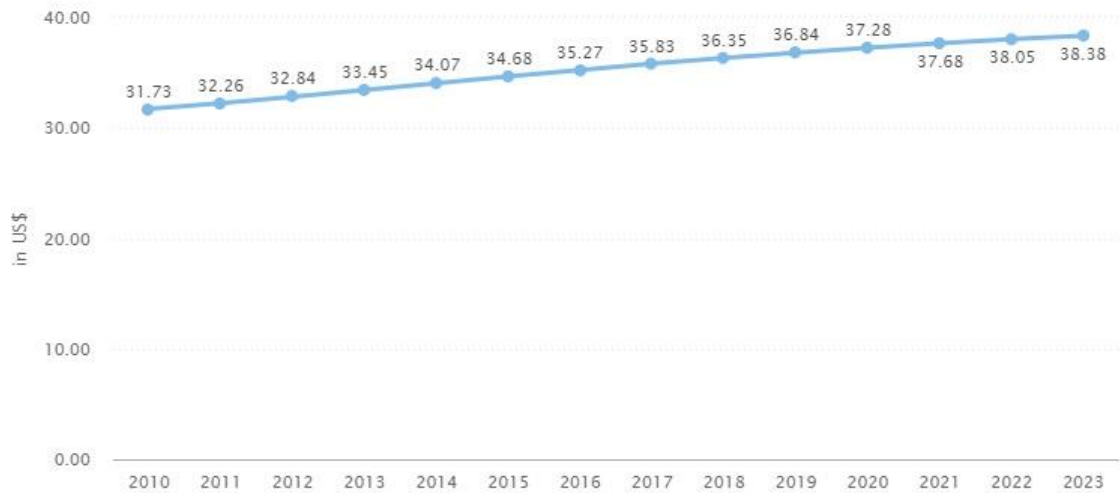


Gráfico 2.2.2.3. Precio medio anual por unidad, obtenido de (Statista, 2019)

Como se puede observar en la gráfica, el precio medio por unidad ha ido en aumento desde 2010, llegando las gafas de sol a apreciarse en 4.62 dólares de media por unidad. Esto dio pie a que algunos años con menor número de producto vendido con respecto al año anterior, haya sido posible incrementar el beneficio global gracias a un progresivo aumento del precio del producto. Además, las previsiones estiman una apreciación 2.03 dólares de media por gafas de sol para 2023 en referencia a 2018, lo que, unido a una previsión favorable en el número de unidades vendidas, constaten los beneficios futuros que se esperan en el medio plazo.

Para finalizar, hay que destacar la percepción positiva que está consiguiendo la venta online de gafas de sol a ojos del consumidor. Esta a su vez está causando un cambio en la percepción de la compra tradicional a través de una óptica, como se puede ver reflejado en los resultados de la siguiente encuesta.

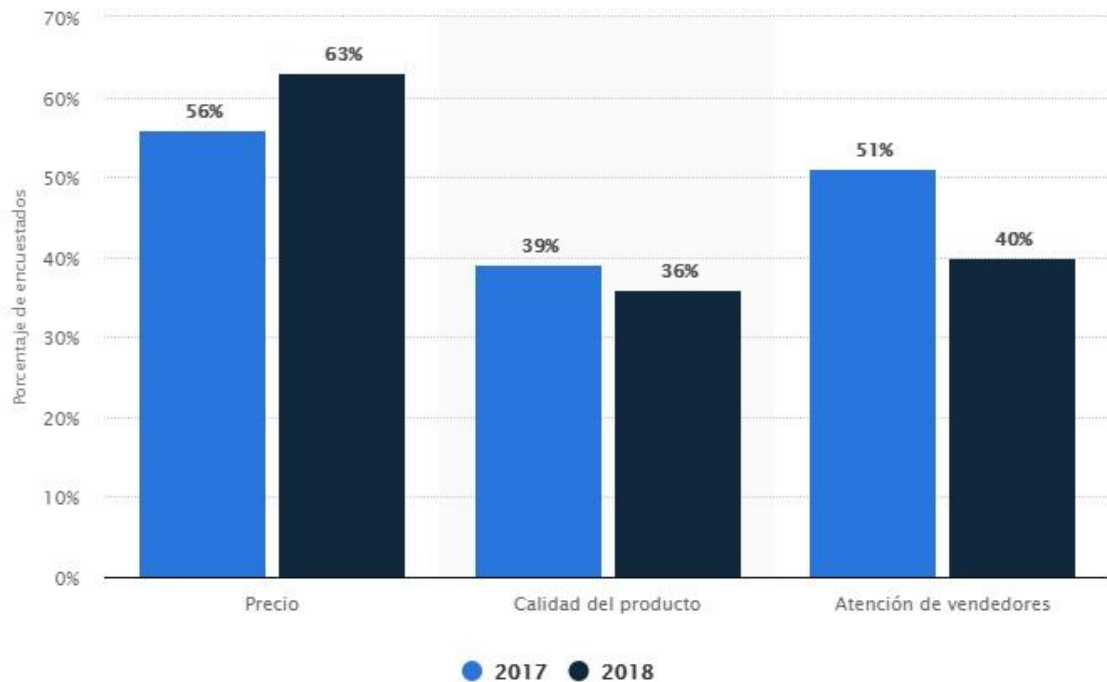


Gráfico 2.2.2.4. Adquisición de gafas de sol en óptica situada en el centro de la ciudad, obtenido de (Statista, 2019), elaboración (Sevilla, 2018)

2.2.3 Análisis de intermediarios y proveedores

Hasta hace pocos meses Hawkers estaba establecido como una multinacional independiente que se encargaba de la distribución de su propio producto. Sin embargo, a finales de 2018 se alcanzó un acuerdo a nivel nacional con distintos intermediarios minoristas, aproximadamente 400 tiendas de *Óptica Universitaria*, *Óptica 2000*, *Cione* y *Soloptical*. Tratando así de afianzar en el sector de las gafas de sol e intentando comenzar a competir en el sector de las gafas graduadas. (Méndez, 2018)

Dentro de los proveedores se podría distinguir a los diseñadores de monturas, fabricante de componentes y los fabricantes de las lentes de protección UV.

Hoy en día el diseño de las monturas es una de las partes más importantes de cara a la venta del producto final, ya que actualmente las gafas son vistas en gran medida como un complemento de moda. Por este motivo las grandes empresas del sector están optando por incluir el diseño en el proceso productivo de la misma y están dejando de acudir a terceros. Un ejemplo claro son las marcas de moda que controla el grupo de empresas Kering, que rompieron su acuerdo con Safilo para pasar a formar dicha Kering Eyewear, y así encargarse del diseño, producción y comercialización de las gafas (Kering Eyewear).

Este no es el caso de Hawkers, ya que de momento solo produce gafas cuyas licencias de diseño hayan caducado, por lo que se limita a diseñar únicamente la apariencia de dichas monturas. Las lentes de Hawkers son producidas en Alemania

(Ballota, 2015) y una vez pasados todos los controles que aseguren que cumplen la normativa, son mandadas a las fábricas chinas con las que Hawkers trabaja, donde las manos más expertas en la producción de gafas se encargan de fabricar el producto final. (Trabajar desde casa, 2016)

Durante muchos años los fabricantes de componentes italianos han sido los más importantes del sector, esto se debe a que las grandes compañías del sector óptico han sido creadas y desarrolladas en Italia. Estos han ofrecido siempre un producto de gran calidad a un coste de producción entre 20 y 30 Euros (Arnau, 2013). No obstante, la irrupción mundial del mercado asiático les afecta severamente, se han visto abocados a reducir los precios para poder competir contra los fabricantes principalmente chinos. Esto se debe al bajo coste de producción que manejan los asiáticos, en mayor medida provocado por el bajo coste salarial que manejan, obligando al resto del sector a ofrecer unos precios mucho más competitivos.

2.2.4 Análisis de Grupos de Interés

Los grupos de interés hacen referencia a aquellos individuos, grupos, o partes interesadas, que tienen algo que ganar o perder dependiendo de las decisiones que se adopten al respecto de estos. Ejercen un interés en la organización, y son todas aquellas partes que afectan o son afectadas por las acciones, comportamientos y prácticas de la empresa. (Tena, 1992)

| Empresas | |
|--|--|
| * Propietarios y accionistas — Mayoritarios — Minoritarios | * Gobierno |
| * Clientes | * Administraciones Públicas |
| * Acreedores | * Fuentes de tecnología |
| * Proveedores | * Medios de comunicación |
| * Competidores | * Sistema Educativo |
| * Alta dirección | * Asociaciones de consumidores |
| * Empleados | * Otros grupos de interés público |
| | * Artes |
| | * Instituciones deportivas (Mecenazgo/Patrocinio) |
| * Sindicatos | |

Figura 2.2.4 obtenida de (Tena 1992)

El análisis estratégico de los grupos de interés, según (Navas López y Guerras Martín, 2016) requiere llevar acabo los siguientes pasos:

- Identificar los grupos de interés y sus objetivos, se suele distinguir entre grupos de interés internos y externos. En ocasiones, los departamentos, las unidades de negocio, las filiales o determinados grupos profesionales pueden constituir grupo de interés en defensa de unos objetivos particulares. En los grupos externos se incluyen los clientes, los proveedores, las entidades financieras, los sindicatos la comunidad local, las organizaciones sociales de diversos tipos y el estado.
- Valoración de la importancia de cada grupo, la importancia de cada grupo influencia las decisiones que finalmente se tomen y las acciones a emprender, prestando más atención a unos grupos que a otros.
- Las implicaciones para la dirección: es el grado de atención que se prestara a cada grupo en función de su importancia, se priorizara los objetivos asociados a los grupos con mayor relevancia.

A día de hoy el grupo de interés más relevante para Hawkers son los grupos de interés público, ya que recientemente ha sido noticia Juan Betancourt, presidente y máximo accionista de la compañía, debido a una investigación que se le está realizando por presuntos delitos de corrupción y estafa (Villarino y García, 2017), además de ser cuestionado por beneficiarse de acuerdos energético en Venezuela durante el gobierno de Hugo Chávez (Recha, 2018).

De forma indirecta podrían comprometer los demás grupos de interés, ya que esta situación genera mucha desconfianza y desconcierto.

2.3 ANÁLISIS INTERNO

2.3.1 Recursos y capacidades

“Como señala Penrose (1962): La posibilidad de producir nuevos artículos y de entrar en nuevos mercados hace que la expansión de la empresa no dependa de la demanda de los productos que actualmente obtiene, y si de los recursos de que dispone” (Jiménez Quintero, 2008).

Un análisis más profundo en los activos que la empresa posee, hace diferenciar entre los recursos y las capacidades. Los recursos se dividen en dos categorías: tangibles e intangible. Las capacidades se llevan a cabo a lo largo del tiempo mediante la interacción de los recursos de la empresa, pueden llegar a convertirse en competencias distintivas cuando permiten obtener productos que satisfacen las necesidades del sector en mayor medida que el resto de la competencia. (Jiménez Quintero, 2008)

- Recursos

Tipos de recursos de la empresa

| Recursos tangibles |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Recursos físicos:</i> Derechos de propiedad o acceso a recursos naturales (como depósitos minerales); plantas de manufactura, equipos o instalaciones de distribución muy avanzados; predios y terrenos; ubicaciones de tiendas, fábricas o centros de distribución, como el modelo general de sus ubicaciones físicas • <i>Recursos financieros:</i> Efectivo y equivalentes de efectivo; valores negociables; otros activos financieros, como la capacidad de endeudamiento de la empresa (como se indique en sus estados financieros y su calificación crediticia) • <i>Activos tecnológicos:</i> Patentes, derechos de autor y secretos comerciales; tecnología de producción, inventarios de otras tecnologías y procesos tecnológicos • <i>Recursos organizacionales:</i> Sistemas de tecnología de la información y comunicación (servidores, estaciones de trabajo, etc.); otros sistemas de planeación, coordinación y control: diseño organizacional y estructura de presentación de informes de la empresa |
| Recursos intangibles |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Activos humanos y capital intelectual:</i> Experiencia, aprendizaje acumulado y conocimientos tácitos de los empleados; educación, capital intelectual y conocimientos técnicos de equipos especializados y grupos de trabajo; conocimientos de personal clave respecto de funciones del negocio importantes (p. ej., habilidad para mantener bajos los costos operativos, mejorar la calidad del producto y ofrecer servicio al cliente); talento directivo; creatividad e innovación de algunos miembros del personal • <i>Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación:</i> Nombres de marca, marcas registradas, imagen del producto, lealtad y disposición del cliente; imagen de la empresa, reputación en cuanto a calidad, servicio y confiabilidad; reputación con proveedores y socios respecto a tratos justos • <i>Relaciones:</i> Alianzas o sociedades en coinversión que den acceso a tecnologías, técnicas especializadas o mercados geográficos; asociaciones con proveedores que reduzcan costos y/o mejoren la calidad y desempeño del producto; redes de distribuidores; confianza establecida con socios diversos • <i>Cultura y sistema de incentivos de la empresa:</i> Normas de conducta, principios del negocio y convicciones arraigadas en la empresa; apego del personal a los ideales de la compañía; sistema de compensaciones y grado de motivación del personal |

Tabla 2.3.1 Obtenida de (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2012)

En lo referente a los recursos tangibles Hawkers no se destaca demasiado, esto se debe a que el planteamiento inicial de negocio fue centrado al de negocio online, que permitía realizar la actividad sin necesidad de una gran disponibilidad de recursos.

Recursos financieros, es el mayor activo tangible del que Hawkers dispone. Se debe principalmente a las exitosas captaciones de inversión realizadas, las cuales se han centrado especialmente en Alejandro Betancourt, empresario venezolano y líder del grupo inversor O'Hara. Gracias a dichas inversiones Betancourt se ha colocado como máximo accionista y director de Hawkers. Betancourt no dudó en enero de 2018 en realizar una ampliación de capital de 20 millones (Méndez, 2018), la cual permitiera acometer su visión estratégica de consolidación del mercado online y penetración en el mercado físico proyectándose como una marca de moda. (Modaes, 2018)

Recursos físicos, desde que a finales de 2017 se tomara la decisión estratégica de expandirse físicamente con la apertura de tiendas, Hawkers ha conseguido 59 tiendas físicas, especialmente distribuidas por España. Además, cuenta con una tienda en Roma (Hawkers Group, 2019) y en julio de 2019 tendrá lugar la apertura de una tienda en pleno corazón de Londres (Méndez, 2018)

Sin embargo, se deberían abrir nuevas tiendas en zonas claves de la moda europea, en las capitales de la moda europea como son Milán, París o Londres (donde esta próxima la apertura de una), en orden a establecerse como marca de moda y deporte.

En cuanto a los recursos intangibles, es donde más ha centrado su atención, ya que requiere de menos inversión y fue donde Hawkers potencio su estrategia competitiva en el mercado.

Activos humanos y capital intelectual, fue el recurso principal para la creación de Hawkers. Fue gracias a la acumulación de conocimiento recogidos en varios

emprendimientos fallidos y a la experiencia como distribuidores europeos de Knockaround. (MarketingDirecto, 2016)

Es de vital importancia para la actividad de la compañía una mejora en los conocimientos de los directivos, que se dirijan de forma conjunta a cumplir objetivos, ya que los últimos años de la compañía se han caracterizado por una situación muy irregular con varios cambios de CEO, así como una salida de la compañía por parte de varios directivos (Méndez, 2018).

Marcas, imagen de empresa y activos de reputación, en líneas generales Hawkers disfruta de una buena imagen de marca de cara al consumidor. Esto implica que disponga de unos clientes muy fidelizados donde un 50% de las ventas provienen de compradores reincidentes y un 35% con compradores que repiten (Méndez, 2018)

Los dos últimos años en los que presumiblemente Hawkers ha obtenido pérdidas, han causado estragos en la reputación de la empresa de cara a los proveedores. Debido al impago a varios de ellos, acumulando en algunos casos deudas con alguno de sus proveedores chinos de alrededor de 800.000 euros (Méndez, 2018). La situación requiere una pronta solución si no se quiere perder los acuerdos con dichos proveedores.

Relaciones, un punto fuerte en el que ha destacado Hawkers ha sido en la asociación con celebrities e influencers, para ganar difusión de marca y su posicionamiento. A partir de la consecución de likes, consiguieron asociarse con empresas mucho más grandes y con más reputación, consiguiendo por ejemplo la licencia de fabricación de los Angeles Lakers (MarketingDirecto, 2015).

Las asociaciones puedan ser llevados un paso más allá, y así ayudar a la compañía ha transformarse en una empresa del sector moda y deporte. Deberían realizar una colaboración en la que el colaborador “diseñar” un número a determinar de gafas bajo sus gustos personales, aportándoles un punto extra de calidad y atractivo al producto.

Cultura y sistema de incentivos, este sería un apartado importante a revisar y establecer una serie de normas internas que favorezcan el ambiente laboral y así evitar la reciente “fuga de accionista” o para evitar las tensiones entre estos cuando se produzcan discrepancias dentro del desarrollo de la actividad (Méndez, 2018).

- Capacidades

Los recursos poseídos por la empresa no constituyen por si mismos una ventaja competitiva en el sector, sino que requiere que la empresa conozca la forma más eficiente de explotar estos recursos en la organización, estableciendo de este modo ventajas competitivas. (Jiménez Quintero, 2008)

Las capacidades son más difíciles de categorizar y obtener, ya que constan de la interacción de los recursos. Sin embargo, se podría decir que hay dos formas de identificar las capacidades.

La primera es a través de los recursos, ya que pueden indicar las clases de capacidades que la empresa acumula. Consiste en identificar los recursos de la empresa y ver se dan capacidades relacionadas con ellos, y en tal caso analizar en qué medida. Un ejemplo podría ser una flota de camiones, tecnología de rastreo por

radiofrecuencia y centros automatizados de distribución pueden significar capacidades avanzadas en logística y distribución. (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2012)

La segunda conlleva un planteamiento más funcional. Muchas capacidades están relacionadas con funciones muy específicas, lo que implica que emplean recursos limitados y se desarrollan por un departamento. Por ejemplo, capacidades de venta directa, precios de promoción o el uso de bases de datos en el marketing se realizan en el departamento de ventas y marketing. (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2012)

Las capacidades a destacar desarrolladas por Hawker son:

Marketing, así la capacidad por excelencia de Hawkers, la que les permitió darse a conocer y consolidarse en tiempo record. En sus comienzos se centró en Facebook, lo que les valió una invitación de Mark Zuckerberg fundador y consejero delegado de esta, para que explicaran a sus empleadas el modo de trabajar en su red social (Franco, 2017).

Colaboración externa, capacidad de trabajar socios estratégicos de la compañía que le permite generar sinergias, ya sean proveedores o filiales que les permite mantener su control sobre mercado extranjeros.

Comercialización de producto, correspondiente a la selección de un producto acertando en la gama que podría interesar al comprador, así como una selección acertada de un precio asequible y la selección del canal de distribución que les permitió cubrir un gran número de mercados vía online.

Aunque hay margen de mejora en la expansión física, que ha sido muy agresiva, produciendo muchos gastos, y solo se ha producido a nivel nacional excepto por una tienda en Roma. Sería recomendable hacer una selección más específica en territorio nacional para abrir tiendas y enfocarse en la apertura de nuevas tiendas en ciudades estratégicas de Europa que permitan llegar a nuevos sectores del mercado europeo.

Empleo de internet, ha sido la gran fuerza de Hawkers durante vida empresarial, es una empresa que ha sabido aprovechar las ventajas que esta ofrecía para potenciar su negocio. Con él han sabido comunicar su producto y llegar a un gran número de personas, han establecido con él un canal directo de distribución que permite con pocos recursos financieros distribuir a cualquier lugar del mundo y crear una tienda online que permite al comprador ver la gama de producto oferta desde cualquier lugar y a cualquier hora.

No obstante, sigue habiendo espacio para la mejora, y por ello algunas capacidades han de mejorar o implementa:

Gestión financiera, se estiman pérdidas en los últimos años, aunque los beneficios hayan sido millonarios. Debido en gran parte a un agresivo plan de expansión física que ha comido todos los beneficios, dando lugar a las pérdidas.

Organización y dirección, se requiere con inmediatez encontrar una estabilidad en la cúpula directiva, que permita revertir las pérdidas obtenidas, recuperar la confianza de los proveedores y generar un ambiente global enfocada a alcanzar todos los objetivos que se han propuesto.

2.4 ANÁLISIS DAFO

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| Potencial de crecimiento en el sector optico | Desaceleración del crecimiento en las ventas en el corto/medio plazo |
| Incremento en el consumo de productos opticos | Se encuentra en cierto modo sujeto a las tendencias del sector de la moda |
| El poder adquisitivo aumenta en la población | Gustos y tendencias del consumidor y el mercado cambiante e impredecibles |
| Desarrollo y evolución de las tecnologías aplicadas al sector optico | Se trata de un producto con fuerte estacionalidad |
| Reducción de las barreras de entrada a nuevos mercados, gracias a la venta online | Gran dificultad de acceso a los canales de distribución tradicionales, controlados por los líderes del sector |
| Preferencia de los clientes a obtener el producto a un menor precio | Riesgo de aparición de nuevas empresas que copien el modelo de negocio |
| Ausencia de productos directamente sustitutivos | |
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| Oferta de un producto de gran calidad a un precio bajo. | Falta de innovación en sus modelos, ya que trabajan sobre patentes caducadas. |
| Un exitoso empleo de la estrategia de cobranding. | Los canales de distribución físicos están controlados por la competencia. |
| Oferta de una amplia gama de productos al cliente. | Experiencia escasa en el sector |
| Presencia del producto en más de 50 países | Puntos de venta física concentrados en España. |
| Uso efectivo de la venta online | Recursos financieros inferiores a sus competidores. |
| Poseen una estrategia de marketing muy efectiva | Escasa cartera de productos ópticos. |
| Empleo de las diferentes redes sociales como principal vía publicitaria, lo que permite ahorrar en costes | Gran dependencia de los proveedores |

3. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

3.1 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos constituyen las metas establecidas por la organización para ser alcanzadas en el medio/largo plazo, establecen lo que es realmente importante en la estrategia organizativa. Por ello, la organización determina las acciones a ejecutar y los medios a emplear para lograr su consecución.

Con el fin de facilitar la elaboración del Plan de Acción, a continuación, se procederá a indicar los objetivos estratégicos de la organización y los indicadores para su consecución. A los indicadores se les asignará un valor en función de la importancia

otorgada a la consecución de dicho objetivo al que hacen referencia, también se añadirán los tiempos esperados de consecución de los objetivos.

| OBJETIVO ESTRATEGICO | INDICADOR | CUANTIFICACIÓN | PLAZO CONSECUCIÓN DEL OBJETIVO |
|---|---|----------------|--------------------------------|
| Establecerse como firma internacional de moda y deporte | 1- Establecerse físicamente en capitales europeas de la moda | 4 | De 3 a 5 años |
| | 2- Colaborar con referentes mundiales del sector moda | 3 | |
| Consolidación del negocio online | 1- Conseguir aumentar el volumen de venta actual | 2 | 1 año |
| | 2- Reducir el gasto de publicidad online. | 3 | |
| Optimizar la estructura de la organización | 1- Realizar auditoria económica interna de la compañía | 4 | De 6 meses a 1 año |
| | 2- Revaluar la asignación de fondos en la compañía | 3 | |
| Recuperar la confianza con los proveedores | 1- Pagar los montantes adeudados | 4 | De 6 meses a 12 meses |
| Definición del negocio offline en España | 1- Analizar los resultados obtenidos por las actuales tiendas físicas | 3 | 1 año |
| | 2- Evaluar el traspaso de la dirección de las ventas físicas a alguien con experiencia en el sector | 4 | |
| Potenciar el negocio de gafas graduadas | 1- Conseguir posicionarse en el mercado online a nivel nacional | 5 | 1 año |
| | 2- Comenzar a penetrar en distintos mercados internacionales | 2 | |

Tabla 3.1 de elaboración propia

Para establecer la escala de cuantificación se emplea un sistema numérico del 1 al 5, donde 1 implica una menor prioridad y 5 implica una mayor prioridad en la implementación de esos indicadores.

En este caso para Hawkers, como organización los objetivos estratégicos claves son: establecerse como una firma de moda y deporte, y la optimización de la estructura organizativa. Además, con el propósito del desarrollo de este trabajo, yo emplearé la potenciación del negocio de las gafas graduadas como objeto de estudio en el Plan de Acción.

3.2 Definición de Estrategias de Marketing

“Una organización enfocada estratégicamente se ve a sí misma como parte de un sistema abierto y con su futuro dependiendo de la naturaleza del medio al que se enfrenta; y es la función de marketing la que aporta información necesaria para competir en ese medio.” (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012)

Hay tres aspectos en el contexto estratégico dentro de una empresa donde el marketing ofrece una visión distinta. Es por ello que se puede dividir la estrategia corporativa en tres niveles organizativos (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012).

- *Estrategia corporativa*, se encarga de construir la cartera de negocios, establecer los objetivos específicos de cada negocio y la colocación de recurso entre los negocios.
- *Estrategia de negocios*, se encarga de emplear los recursos y capacidades para obtener ventajas competitivas, además de la búsqueda de nuevas fuentes de ventajas.
- *Estrategia funcional*, se encarga de maximizar los recursos que son asignados a cada función.

Si se acude a un planteamiento tradicional del marketing como concepto tridimensional, cada una de las dimensiones juega un rol diferente en los niveles organizativos, estas son una dimensión filosófica, una de análisis y una de acción.

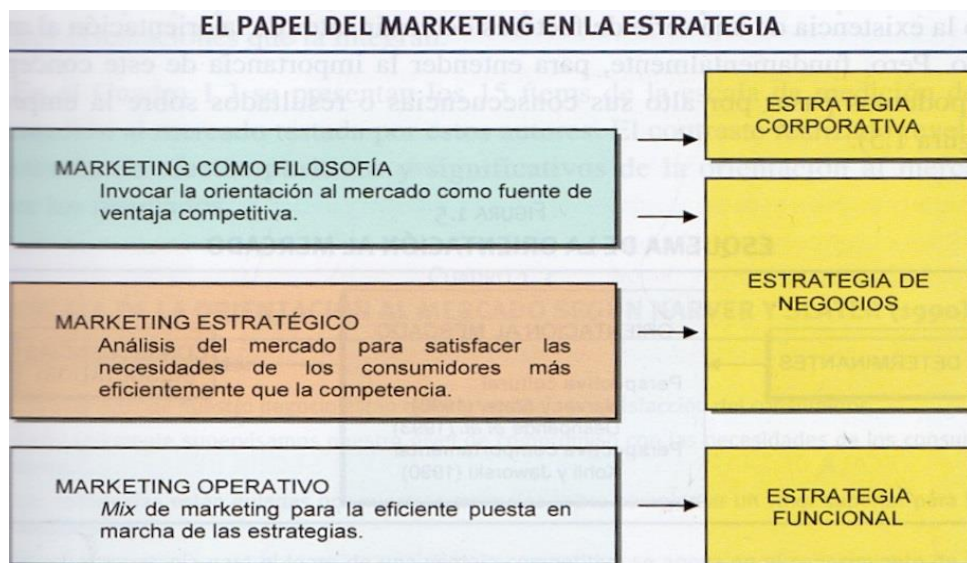


Figura 3.2 Recuperada de (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012).

Una vez se han establecido los objetivos y necesidades a cubrir, es el momento de elaborar y ejecutar las acciones encaminadas a su logro, actuando dentro de un plan, un presupuesto y un calendario determinado. Esto es lo que se denomina el planteamiento estratégico del marketing. (Iniasta, 2001)

Por lo que el marketing estratégico implica el análisis y comprensión del mercado para identificar las oportunidades que permitirán a la compañía, de una manera más eficiente satisfacer las necesidades del consumidor. (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012)

El marketing operativo es la mezcla y empleo de una serie de estrategias de marketing dirigidas a los objetivos propuestos, es por ello que se denomina mix, que es mezcla en inglés. (Iniasta, 2001)

El marketing operativo por lo tanto implica convertir en decisiones tácticas las estrategias de marketing, las cuales implican la política de producto, precio, distribución y comunicación, que se emplearán para atraer la demanda y así aumentar las compras en el mercado objetivo. (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012)

Por consiguiente, una vez ya establecidos objetivos estratégicos serán establecidos las estrategias de marketing, las cuales serán: estrategias según la ventaja competitiva (Porter) y estrategias de crecimiento (Ansoff).

Las estrategias basadas en la ventaja competitiva de Porter distinguen entre:

- *Liderazgo en costes*, se centra en obtener economías de escala y sinergias, que permitan reducir costes. Se centran en ofrecer al mercado productos a precios competitivos.
- *Diferenciación*, consiste en apostar por la innovación y calidad del producto, ofreciendo además un servicio añadido al producto.
- *Enfoque*, consiste en focalizar los esfuerzos en obtener una segmentado del mercado.

Las estrategias de crecimiento de Ansoff distinguen entre:

- *Penetración en el mercado*, se basa en una mayor promoción y distribución en un mercado. En un principio esta fue la estrategia empleada por Hawkers para colocarse como uno de los referentes del mercado español.
- *Desarrollo del producto*, consiste en centrarse en el mercado referencia lanzando nuevos productos. Esta estrategia es de reciente implementación en Hawkers, ya que hace poco ha introducido la oferta de gafas graduadas a través de Hawkers Eyewear.
- *Desarrollo del mercado*, implica una expansión geográfica introduciéndose en nuevos mercados. Ha sido la segunda estrategia que se llevó a cabo tras lograr una exitosa introducción en el mercado español, esta expansión geográfica tuvo especialmente éxito en el mercado latinoamericano.
- *Diversificación*, es la más agresiva, comprende una apuesta por ofertar nuevos productos en nuevos mercados.

3.3 Segmentación y Posicionamiento

La segmentación y posicionamiento están encaminadas a influir en el comportamiento del consumidor, así como en su proceso de decisión, entendido este como las actividades que el consumidor lleva a cabo para atender una necesidad hasta el momento en el que se realiza la compra del producto.

La segmentación implica una división del mercado en subgrupos homogéneos, para poder aplicar estrategias comerciales que permitan satisfacer de la forma más efectiva las necesidades del consumidor.

Para analizar los criterios de segmentación que Hawkers emplea en su mercado se dividen en criterios generales/específicos y criterios objetivos/subjetivos.

- Criterios de segmentación generales y objetivos

Hawkers emplea un criterio demográfico, debido a que el producto está dirigido a unos clientes que comprenden los 18 y 35 años de edad.

A su vez, emplea un criterio socioeconómico ofertando un producto a precios competitivos, que lo hace accesible a casi todas las carteras.

- Criterios de segmentación generales y subjetivos

Hawkers emplea una segmentación en función del estilo de vida y la personalidad del consumidor, ya que su producto se dirige a un público extrovertido y que las tendencias de la moda actual.

- Criterios específicos y objetivos

Hawkers aplica un criterio en función de la lealtad a la marca, aplicando constantes sorteos para los seguidores la marca y los clientes habituales.

- Criterios específicos y subjetivos

Hawkers aplica un criterio de segmentación en función de la sensibilidad a las variables de marketing, ofertando 2x1 para aquellos clientes menos habituales o nuevos clientes, con el fin de captar nuevos clientes.

Para finalizar, cabe destacar que a la segmentación de un mercado se la pueden dar diferentes enfoques. Es por esto que se puede decir que Hawker desarrolla una segmentación a priori conjunta con una segmentación de mercados, debido a que desde la constitución de la compañía ya sabía a qué grupo de clientes quería dirigir su producto, gracias a la experiencia acumulada en la venta de gafas que adquirieron con la marca Knockaround.

El posicionamiento se corresponde con la imagen que la marca ocupa en la mente del consumidor, siendo esta imagen que tiene el consumidor de la marca lo que la diferencia de la competencia.

Su puede identificar el posicionamiento de Hawkerc en función de las ventajas competitivas que ofrece al consumidor en comparación con sus competidores.

- Marca dirigida a gente joven con un carácter extrovertida
- Oferta de un producto con relación calidad-precio muy bueno
- Productos que siguen las tendencias de la moda
- Marca muy atenta y agradecida a sus clientes

4. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

Para desarrollar el plan de acción de Hawkerc se tomarán como referencias principales a (Rodríguez Ardura, 2008), (Díaz de Santos, 1991) y (Palom Izquierdo, 1996).

El marketing como tal, reúne una gran número de actividades y técnicas, que, aunque de distinta naturaleza pueden agruparse en tres áreas: actividades de investigación, actividades de planificación y control, y actividades de ejecución.

- Actividades de investigación; conformadas por todas las acciones cuya finalidad es el conocimiento de los distintos elementos que llegan a conformar la estructura del mercado en el que se opera. Estas actividades conforman la denominada investigación de marketing.
- Actividades de planificación y control; el punto principal en estas acciones es el de establecer los objetivos que la compañía quiere alcanzar, y para la consecución de dichos objetivos se han de encontrar las estrategias más eficaces y eficientes. Por último, han de establecerse unos mecanismos que permitan conocer si las estrategias establecidas permiten la consecución de los objetivos.
- Actividades de ejecución; implican la aplicación de las estrategias en la compañía, teniendo como propósito incidir en los mercados para conseguir una respuesta, que permita a la empresa alcanzar, aumentar, mantener o disminuir su participación en el mercado.

Dentro del marketing, el marketing mix constituye un elemento más, enfocado a las actividades de ejecución, aunque también interviene en los procesos de planificación. El marketing mix constituye un instrumento estratégico y táctico fundamental dentro del marketing, el cual ha de ser resultado de un trabajo de planificación y debe orientarse a la ejecución de las estrategias sobre los mercados.

El objetivo del marketing es el de producir reacciones en el mercado que actúa la empresa, habiendo para ello una gran cantidad de decisiones que la empresa podría tomar. Todo lo que haga la empresa siempre formara parte de al menos unos de los cuatro elementos básicos que componen el marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación.

4.1 Plan de producto

Para llevar a cabo el plan de producto, se comenzará analizando el producto principal de Hawkers, que son las gafas de sol; y serán seleccionadas las gafas graduadas para elaborar el plan de marketing, ya que se trata de un producto de reciente implementación en la compañía y que apenas cuenta con notoriedad dentro del mercado nacional. La finalidad es desarrollar y establecer un plan de acción para las gafas graduadas, que permita al producto consolidarse en el mercado español y expandirse al mercado europeo. Para ello, se tomarán además de las referencias ya mencionadas anteriormente las conferencias impartidas por Hawkers en el eShow Madrid de 2015 y 2016.

El producto estrella de Hawkers, las gafas de sol, con las que gracias a las estrategias de marketing han logrado no solo abrirse un hueco en el mercado, sino que consolidarse como una de las marcas referente low-cost, ofreciendo un producto con una gran relación calidad-precio a nivel mundial. Este producto será el referente tomado para el desarrollo del nuevo producto, nutriéndonos de la experiencia con ellas adquiridas y valiéndonos del reconocimiento de marca Conseguido.

Gracias a Internet Hawkers pudo obtener una mayor y mejor información del mercado, permitiendo una mayor proximidad con los consumidores, que facilita la comunicación con el mercado. Tanto el uso de internet como el de otras tecnologías de la información han facilitado la externalización de las tareas que no son primordiales para el negocio, como es la producción de las gafas, ya que la fuerza de negocio de Hawkers se encuentra en la comunicación. Facilitando así la orientación al mercado y permitiendo centrarse en la identificación de nuevas oportunidades.

La externalización de tareas es sobre todo visible en la producción de las gafas, donde los cristales son producidos en Alemania, las piezas de las monturas y el ensamblaje final del producto se lleva a cabo en China.

Esta descentralización en la producción, ha permitido a Hawkers, una vez se consolidó en el sector de las gafas de sol, centrarse en lanzar la nueva línea de gafas graduadas al mercado. Lo que permitirá en el medio plazo cumplimentar uno de los objetivos principales, convertirse en una marca de moda global.

Las nuevas gafas graduadas se comercializan a través de la marca Hawkers Eyewear, que se ha creado siguiendo los mismos pasos emprendidos con Hawkers. En primera instancia se ha creado como una marca de venta online, lo que permite reducir drásticamente los costes de inversión inicial y centrarse en dar a conocer el producto. Actualmente cuenta con un total de 39 monturas de gafas graduadas que ofertan en la tienda online, se trata de monturas cuyas patentes han caducado y son de libre comercialización.

La nueva tienda online desarrollada para el nuevo producto presenta una gran diferencia con la tienda de gafas de sol, ha incorporado una extensión que permite introducir la graduación de cada cliente, así una vez efectuada la compra del producto, el cliente recibe las gafas graduadas.

Hawkers se ha encargado de añadirle valor al producto mediante la incorporación de elementos extrínsecos a nivel nacional. Ofrece un estudio gratuito de la graduación entre más de los 1300 puntos en las ópticas colaboradoras y un año de seguro oftalmológico gratuito con Adeslas.

Con Hawkers Eyewear tendremos como referencia principal el mercado online, ya que permite un mayor alcance a un menor coste con tiempos más reducidos. Lo que permitirá también una descentralización en la producción, lo que permitirá enfocarse en la búsqueda de mejorar el propio producto, así como los servicios prestados o la estrategia comunicativa que se llevará a cabo.

4.2 Plan de precios

El hecho de que el mercado de las gafas en el que se introdujo Hawkers cuenta con unos competidores que ofrecen al mercado un producto a un alto precio unitario, y la falta de un producto sustitutivo directo, provocó que se decantaran por una política de precios bajos. Esto unido a la estrategia de marketing facilitó un rápido posicionamiento del producto y la marca.

Cabe destacar que se implanta en Hawker una estrategia de liderazgo en costes y precios, facilitando la introducción y asentamiento en los mercados, ofreciendo un producto con una gran relación calidad-precio.

El precio actual de las gafas graduadas oscila entre los 70 y 80 euros. Al ser este junto con el marketing desplegado uno de los mayores atractivos del producto, para el plan de precios mantendríamos los rangos de precio actual.



4.3 Plan de distribución

La aparición de Internet ha dado lugar a una situación en la que las tecnologías de la información y la comunicación son utilizadas en todos los niveles de la cadena de valor. Se tiende a producir un proceso de desintermediación, mediante el cual algunos intermediarios desaparecen o son eliminados del canal de distribución. Basándose en la premisa de que los intermediarios encarecen el producto, sin aportar aparentemente actividades relevantes a la cadena de valor.

Internet permite desarrollar las funciones fundamentales de la distribución comercial, considerando que el fabricante se halle en una situación en la que pueda interactuar de forma directa con el consumidor final, así como llevar a cabo una gran parte de las funciones tradicionalmente desempeñadas por el distribuidor comercial.

Esto ha dado lugar a que Hawkers pueda prescindir de dichos intermediarios en lo referente al comercio online y únicamente requerir servicios de entrega y transporte, que puedan prestar operadores logísticos, lo que se traduce en un abaratamiento del coste unitario del producto final.

Hawkers recurrirá a los intermediarios siempre y cuando estos puedan realizar las funciones de distribución con una mayor eficiencia que la propia empresa. Este hecho se ve reflejado en los acuerdos comerciales alcanzados con ópticas para la distribución física del producto. Se debe, en gran medida, a que gracias a su experiencia acumulada serán capaces ofrecer:

- Una oferta de producto adaptada a las preferencias o necesidades del consumidor.
- Tienen la capacidad de ofrecer los servicios adicionales propios de las ópticas.

- Una gestión del riesgo del cliente, ya que cuando este carece de información perfecta el riesgo de decisión se ve reducido cuando el intermediario aporta información.
- Ofrecen la oportunidad de acceder a un grupo nuevo de clientes, los que acuden a dichas ópticas.

Se puede señalar entonces, que los distribuidores con carácter general desarrollan funciones que facilitan la comercialización del producto, pudiendo destacar:

- En ocasiones, presenta una mayor comodidad para el consumidor acudir a las ópticas para que estas le ofrezcan una gama de diferentes productos que se adecuen a sus necesidades.
- Organizan la oferta para que se adecue a la demanda del cliente, transforma grandes lotes de productos en lotes más pequeños.
- Reducen la oferta de varios productores y pueden realizar funciones de distribución de forma más eficiente, de acuerdo al principio de especialización.

La distribución que se ejecutara para las gafas graduadas se centrara en dos aspectos: la propia distribución online ejecutada por Hawkers y la distribución física efectuada por las ópticas con las adquirió un acuerdo. Para ello se empleará el actual canal de distribución online consolidado con las gafas de sol, así como los canales propios de las ópticas.

4.4 Plan de comunicación

La estrategia de comunicación permitiría desmarcar la incidencia de la estrategia básica y de los objetivos tácticos de Hawkers.

Los objetivos tácticos definen los mecanismos y el contenido a utilizar para la difusión del mensaje, mientras que la estrategia básica permite definir la orientación de las actividades de comunicación.

La estrategia básica define en función de:

- La rentabilidad, la cantidad de inversión que se realizara en las actividades de comunicación.
- El posicionamiento, la cantidad de factores de diferenciación que se utilizaran.
- La participación, los mercados y segmentos a los que dirigirá la acción.
- La estrategia competitiva, la actitud que adoptara la empresa frente las acciones llevadas a cabo por la competencia.

Los objetivos tácticos definen el contenido de las actividades de comunicación, con el fin de cumplir algunos de los siguientes objetivos:

- Conversión: de los consumidores de las marcas competidoras.
- Atracción: de los consumidores de otros mercados.
- Retención: de los actuales clientes de la compañía.
- Aumento: en el consumo de los clientes actuales de la compañía.

Internet esta alcanzo volúmenes cada vez más cuantiosos en inversión publicitaria, ya que su audiencia va en crecimiento también. Ofrece las siguientes características a Hawkers como medio publicitario:

- Es un potencial medio de comunicación de masas, ya que el número de internautas está en continuo crecimiento y permite comunicar a segmentos específicos.
- Los contenidos han de aportar valor al internauta.
- La audiencia es un receptor activo, se deberá realizar un esfuerzo para captar la atención del receptor y de esta forma atraerle hacia sus contenidos.

Hawkers orienta los esfuerzos a conseguir la colaboración del público objetivo para atraerlo hacia la sede comercial de la compañía, tratando de crear y mantener determinadas audiencias. Ambas partes logran salir beneficiadas, el anunciante logra objetivos de comunicación, mientras que el consumidor potencial obtiene información y recursos adaptados a sus preferencias.

Nos encontramos ante el que será el plan más agresivo de todos, ya que en la comunicación es el punto en el que más y mejor destaca Hawkers ante la competencia. Por este motivo, las medidas a adoptar serán:

- Emplear la actual cartera de clientes en Facebook Ads, ya que se trata de un grupo de clientes que conocen y confían en la marca. Se les presentara el nuevo producto de la marca intentando persuadir en el creciente interés de la sociedad por la salud ocular.



- Aprovechar alguna de las colaboraciones actuales que tiene la marca con personas influyentes, proponiéndoles una nueva coloración para que elaboren una gama propia de monturas para gafas graduadas. De esta forma se asegurarán un alcance amplio a un nuevo grupo de clientes potenciales. Ya que actualmente las monturas de las gafas son utilizadas sin cristales, con meros fines estéticos, se incluirán ofertas promocionales para dar a conocer el nuevo producto, donde con la compra de una unidad de gafas de sol o graduadas se les ofrecerá la posibilidad de adquirir a mitad de precio dos monturas de gafas graduadas sin cristales incorporados, como complemento

de moda. Esta nueva promoción ayudara a acercarse al objetivo de constituir una marca de moda global.



- Implementar unos nuevos criterios de comunicación en el nuevo producto, intentando dirigirnos a la población en general, ampliando el rango de edad al que se dirigían las gafas de sol. Ya que a partir de los 30 años es cuando se comienzan a agudizar los problemas de visión.
- Nuevas ofertas a los clientes, ofreciendo un 2x1, regalando así un par de gafas de sol con la compra de gafas graduadas, ya que estas son el reclamo principal de la marca, y ayudaran a generar interés por las nuevas gafas. Así mismo, se ofrecerán en un periodo de 3 meses la segunda unidad al 50%, con motivo de crear la oportunidad de conseguir dos nuevos clientes en una sola venta.



5. EJECUCIÓN Y CONTROL

Con el fin de llevar poner en marcha la ejecución y control, emplearemos como referencia un diagrama de Gantt que permitirá seguir de manera más cercana y precisa si se produce la consecución de los objetivos.

| Tareas | Fecha inicio | Duración (días) | Fecha fin |
|---|--------------|-----------------|-----------|
| Auditoria financiera interna | 01-oct | 14 | 15-oct |
| Analizar rendimiento de las tiendas fisicas | 08-oct | 9 | 17-oct |
| Evaluación para Reasignar fondos | 17-oct | 10 | 27-oct |
| Evaluar si traspaso direccion de ventas en tiendas fisicas a asesor especializado | 24-oct | 6 | 30-oct |
| Implementar reducción del gasto en publicidad online | 29-oct | 23 | 21-nov |
| Pagar a proveedores | 05-nov | 200 | 23-may |
| Reasignacion de fondos | 27-oct | 61 | 27-dic |
| Contratación asesor externo para llevar las ventas fisicas | 17-oct | 12 | 29-oct |
| Posicionar gafas graduadas en el mercado español | 28-oct | 220 | 04-jun |
| Aumentar ventas online de gafas de sol | 28-oct | 320 | 12-sep |
| Colaborar con referentes de la moda | 01-ene | 270 | 27-sep |
| Abrir tiendas en capitales de la moda Europea | 01-ene | 270 | 27-sep |

Figura 5.1 de elaboración propia

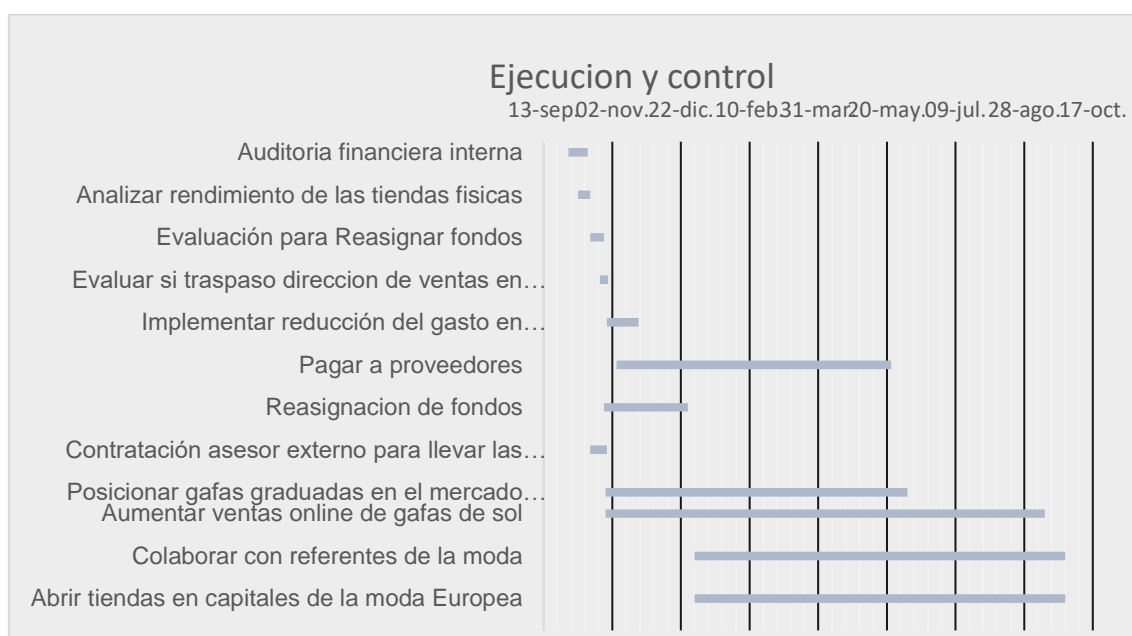


Figura 5.2 de elaboración propia

Como se puede observar en el diagrama, se han establecido unos objetivos a cumplir en el transcurso de un año a partir del 01/10/2019.

En primer lugar, se ejecutarán aquellas tareas que suponen una mayor prioridad, con el objetivo de analizar la situación actual de la compañía, como en la auditoría contable interna. Tras esta, se procederá a analizar el rendimiento ofrecido por las tiendas físicas, para posteriormente discutir la posibilidad de traspasar su dirección a un asesor contable que le pueda sacar un mayor rendimiento. Se incluye una evaluación para la reasignación de fondos, ya que deberemos dirigir una cuantía mayor de esto a la consecución de los objetivos principales de Hawkers.

Una vez se decida reasignar fondos, se destinará una parte al pago del débito pendiente con los proveedores, otra cuantía se destinará a la apertura de nuevas tiendas situadas en las capitales europeas de la moda.

Tras estimar una mala gestión de las tiendas físicas, se abrirá un periodo para la contratación de un asesor externo que se encarga de dirigir las tiendas físicas propias.

Por último, están las acciones que requieren una mayor inversión de tiempo y recursos, y que constituyen parte de los objetivos empresariales: el posicionamiento de las gafas graduadas en el mercado nacional, conseguir el incremento en la venta de las gafas de sol, y establecer colaboraciones con referentes en el sector de la moda que junto con la apertura de nuevas tiendas en capitales europeas de la moda encaminan a Hawkers a posicionarse como una marca dentro del sector moda.

Para finalizar, comprobaremos la consecución de los objetivos estableciendo los siguientes indicadores de control.

| INDICADORES DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS | |
|---|--|
| Objetivos | Meta |
| Establecerse como firma internacional de moda y deporte | Ser invitados a participar en las semanas de la moda de: París, Londres, Milan y Nueva York. |
| Consolidación del negocio online | Sobrepasar 750.000 unidades vendidas de gafas graduadas |
| Optimizar la estructura de la organización | Volver a obtener ganancias al final del año 2020 |
| Recuperar la confianza con los proveedores | Devolver todo el monto adeudado a cada proveedor |
| Definición del negocio offline en España | Obtener una rentabilidad razonable en la tiendas físicas propias |
| Potenciar el negocio de gafas graduadas | Haber comenzado a vender el producto de forma aceptable en el mercado europeo |

Figura 5.3 de elaboración propia.

BIBLIOGRAFIA

Arnau, 2013. *Las gafas que revelan el secreto mejor guardado de la industria óptica*. Recuperado de: <https://www.yorokobu.es/las-gafas-que-revelan-el-secreto-mejor-guardado-de-la-industria-optica/>

Ballota, 2015. *¿Quién no ha oído hablar de las gafas Hawkers?* Recuperado de: <https://www.trendenciashombre.com/complementos/quien-no-ha-oido-hablar-de-las-gafas-hawkers>

BBC, 2016. *Luxottica: la desconocida compañía italiana que controla el mercado mundial de las gafas de sol*. Recuperado de: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160128_gafas_sol_precio_caro_luxottica_marcas_dgm

Díaz de Santos, 1991. *Marketing Mix: concepto, estrategias y aplicaciones*. Madrid: Díaz de Santos

ELLE, 2018. *Si vas a comprarte unas gafas de sol, que sea alguna de éstas*. Recuperado de: <https://www.elle.com/es/star-style/el-estilo-de/a20323805/tendencias-gafas-sol-2018/>

Franco. (1 junio 2017). *Hawkers ya es historia del comercio electrónico español*.

Forbes. Recuperado de: <http://forbes.es/business/11061/hawkers-ya-es-historia-del-comercio-electronico-espanol/>

Fondo Monetario Internacional, 2019. *Perspectivas de la Economía Mundial - Abril de 2019*. Recuperado de:

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/03/28/world-economic-outlook-april-2019>

Grant, 2006. *Dirección estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas.

Gobierno de España, 2019. *Políticas comunes de la Unión Europea*. Recuperado de: <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/UnionEuropea/Paginas/Pol%C3%ADticas-comunes-de-la-Uni%C3%B3n-Europea.aspx>

Hawkers Group, 2019. *ENCUENTRA TU TIENDA HAWKERS MÁS CERCANA*.

Recuperado de: <https://www.hawkersco.com/pages/stores>

Iniesta, 2001. *Master de marketing: todo cuanto hay que saber sobre el marketing estratégico, táctico y operativo*. Barcelona: Gestión 2000

Jiménez Quintero, 2008. *Dirección estratégica y viabilidad de empresas*. Madrid: Pirámide.

Keering, 2015. *Kering finalises its product partnership with Safilo*. Recuperado de:

<https://www.kering.com/en/news/finalises-its-product-partnership-safilo>

LUXOTTICA GROUP. *GOOGLE AND LUXOTTICA ANNOUNCE STRATEGIC PARTNERSHIP FOR GLASS TO DEVELOP INNOVATIVE ICONIC WEARABLE DEVICES*. Recuperado de: <http://www.luxottica.com/en/luxottica-google-glass>

LUXOTTICA GROUP, 2019. *EYEWEAR BRANDS: OUR GLASSES*. Recuperado de: <http://www.luxottica.com/en/eyewear-brands>

Marín-Camp, 2016. *El fenómeno Hawkers acelera: compra a su rival Northweek para alcanzar cien millones en 2016*. Recuperado de: <https://www.modaes.es/empresa/el-fenomeno-hawkers-acelera-compra-a-su-rival-northweek-para-alcanzar-cien-millones-en-2016.html>

MarketingDirecto, 2015. *eShow Madrid 2015: Hawkters*. Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=cz8vqANI9mo>

MarketingDirecto, 2016. *eShow Madrid 2016: Hawkters*. Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=fEfSrYtUhEM>

Martín, 2017. *Tendencias en gafas de sol 2017*. Recuperado de:

<https://www.robertomartin.com/noticias/tendencias-gafas-de-sol-2017/>

Martínez y Vázquez, 2006. *Marketing de la moda*. Madrid: Pirámide: ESIC.

Méndez, 2018. *Pérdidas millonarias e impagos en Hawkters: volantazo en la cúpula para salvar el negocio*. Recuperado de:

https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-10-24/gafas-hawkers-alejandro-betancourt-francisco-perez_1631953/

Méndez, 2018. *Bomba de relojería en Hawkers: fuga en la cúpula y millones 'expres' para seguir a flote*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-02-15/hawkers-gafas-alejandro-betancourt-saldum-ventures-hugo-arevalo-tuenti_1519576/

Méndez, 2018. *Hawkers abre tienda de lujo en Londres para reflotar el negocio y huir del 'low cost'*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2019-06-26/hawkers-covent-garden-londres-internet-gafas_2088450/

Ministerio de trabajo y asuntos sociales, 2008. *Responsabilidad social de las empresas: Foro de expertos, Informe sobre aspectos sociales y medioambientales, Diálogo social, Consejo estatal*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones.

Modaes, 2018. *Hawkers ficha un nuevo consejero delegado para apuntalar su desarrollo offline en el exterior*. Recuperado de: <https://www.modaes.es/empresa/hawkers-ficha-un-nuevo-consejero-delegado-para-apuntalar-su-desarrollo-offline-en-el-exterior.html>

Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012. *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.

Navas López y Guerras Martín, 2002. *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Cizur Menor (Navarra): Aranzadi/Thomson Reuters/Civitas

Navas López y Guerras Martín, 2016. *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Cizur Menor (Navarra): Aranzadi/Thomson Reuters/Civitas

Palom Izquierdo, 1996. *Megamarketing: ¿Qué hacer para vender cuando los principios*. Barcelona: Granica

Recha, 2018. *Giro en Hawkers: nuevo consejero delegado para enderezar el rumbo*. Recuperado de: https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/giro-en-hawkers-nuevo-consejero-delegado-para-enderezar-el-rumbo_592715_102.html

Rodríguez Ardura, 2008. *Marketing.com: marketing y comercio electrónico en la sociedad de la información*. Madrid: Pirámide: ESIC.

Rodríguez Ardura, 2014. *Marketing digital y comercio electrónico*. Madrid: Pirámide.

Safilo GROUP, 2019. *Licensed Brands*. Recuperado de: <http://www.safilogroup.com/en/2-licensed-brands>

Saviolo y Testa, 2014. *La gestión de las empresas de moda / Stefania Saviolo y Salvo Testa*. Barcelona: Gustavo Gili.

Statista, 2019. *Sunglasses*. Recuperado de: <https://www.statista.com/outlook/12020000/102/sunglasses/europe#market-globalRevenue>

Statista, 2019. *Decidirse lleva un tiempo, también en compras online*. Recuperado de: <https://es.statista.com/grafico/7767/decidirse-lleva-un-tiempo-tambien-en-compras-online/>

Statista, 2019. *Motivos para comprar gafas de sol en una óptica centro de ciudad España 2017-2018*. Recuperado de:

<https://es.statista.com/estadisticas/624646/motivos-para-comprar-gafas-de-sol-en-una-optica-centro-de-ciudad-espana/>

Tena, 1992. *El entorno de la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2012. *Administración estratégica: teoría y casos*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana

Trabajar desde casa, 2016. *Hawkers: ¿Cuál es el secreto de su éxito? Eshow Madrid 2016 | Historia de Hawkerc*. Recuperado de:
<https://www.youtube.com/watch?v=02FyaLJxTV8>

Villarino y García, 2017. *Los petrodólares venezolanos que se esconden tras las gafas de Hawkerc*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-11-28/petrodolares-venezolanos-gafas-hawkerc-negocios-alejandro-betancourt_1484326/

ZEISS, 2018. *El proceso de fabricación de las gafas de sol*. Recuperado de:
<https://www.zeiss.es/vision-care/mejor-vision/estilo-de-vida-y-moda/el-proceso-de-fabricacion-de-las-gafas-de-sol.html>